السنة الرابعة
العدد العاشر
مايو
(آيار)
١٩٩٦

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

إعادة اختراع القيادة

تأليف: وارين بينيس و وربرت تاونسند

Reinventing Leadership

STRATEGIES TO EMPOWER THE ORGANIZATION

WARREN BENNIS &
Author of On Becoming a Leader
ROBERT TOWNSEND
Author of Up the Organization

صناعة القيادة

يختلف علماء النفس والإدارة والاجتماع على جوهر القيادة. فبينما قلة من القادة يولدون كذلك، فإن القيادة يمكن، بل يجب تعلمها. وحيث أن القيادة قابلة للتعلم والتطور والصياغة بما يتناسب مع العصر، فهي إذا صناعة يمكن إعادة اختراعها لإدارة المستقبل.

إن إمكانية إعادة اختراع القيادة تنفي تماما ما يسمى بالشخصية القيادية، أي مجموعة الصفات التي إذا ما توافرت في الإنسان أصبح قائدا. هناك بالطبع بعض الصفات القليلة والمعروفة التي يتصف بها كل القادة، ولكن الصفات التي يختلفون فيها أكثر من الصفات التي يتشابهون فيها. فمن بين القادة الإداريين الناجحين، نجد شخصيات اجتماعية إلى درجة مفرطة، وشخصيات منطوية لا تغادر مكاتبها إلا لماما. ونجد قادة يتمتعون بلطف المعشر، وآخرين يتمتعون بالصرامة والحدة والسيطرة المطلقة. كما نجد بين الناجحين القائد السريع النابض بالحركة، والبطيء الذي لا يتخذ القرارات غلا بعد أن يقتلها بحثا. وهناك قادة معروفون بالصلف والغرور، وآخرون يتعاملون بتواضع جم. وهناك القائد المنصت الذي يستمع ويصغي لكل شيء، والقائد الثرثار الذي لا يسمع إلى صوته. ومع ذلك فإن كل هؤلاء القادة يتحلون بصفة واحدة مشتركة ألا وهي: (سحر الشخصية) أو ما يسمونه (الكاريزما).

الفرق الجوهري بين القادة، أن بعضهم يعتمد على القوة المحضة، ويعتمد بعضهم الآخر على الفعالية فقط. من يعتمد على القوة، يرسخ قيادته بالخطابة والكلمات الرنانة، ومن يعتمد على القوة والفعالية يتكلم ويعمل في نفس

الوقت، أما من يعتمد على الفعالية فقط، فهو يعمل وينجز أكثر مما يتكلم. والقادة الناجحون يوقنون أن فعاليتهم نابعة من أربعة أشياء:

*** فهم فعالون لأن لهم أتباعا ومساعدين فعالين.**

*** وهم فعالون لأنهم منجزون، لا لأنهم محبوبون. فالقائد تصنعه إنجازاته لا شهرته.**

*** وهم قريبون من العاملين والعملاء والمجتمع، فهم مضرب المثل في العطاء والقدوة الحسنة.**

*** وهم يدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى، أو مميزات أكثر، أو مالا أوفر، بل مسئولية.**

ومع اتجاه الإدارة الحديثة إلى تصغير المؤسسات والحد من الضروري وإعادة صياغة القيادة الإدارية لكي تتناسب مع الواقع الجديد. كانت القيادة المسيطرة في الماضي صورة من البيروقراطية التي كانت تصلح لظروف عمل محسوبة ومستقرة. لكننا نعيش الآن في عالم تغير فيه التكنولوجيا أساليبنا في التفكير، وتتداخل فيه المصالح و التناقضات لتنقلنا إلى عالم جديد.

فمن يريد أن ينافس في عالم اليوم، يجب أن يمارس قيادة تستطيع أن تخلق بنية اجتماعية ترتكز على (رأسمال فكري) وتقود عمليات الابتكار وتوظف الخبرات الإنسانية، بأساليب مغايرة تماما لأساليب القيادة البيروقراطية. فقد وقف السوط عاجزا عن دفع الناس إلى الابتكار، ولن يعطينا العاملون أفضل ما لديهم إلا بالتمكين.

اليد الخفية

كلما زاد عدد العاملين المعرفيين (رأس المال الفكري) كلما أصبحنا بحاجة إلى مزيد من القادة . وباستبدال الهياكل الإدارية المتداعية بأنماط قيادية جديدة، تفسح المنظمة مجالا اكثر لحرية العمل، وتحقق تخصيصا أفضل للموارد، وتركيزا أكثر على المصلحة العامة. وكما أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة، فإن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو.

ذلك لأن الأسواق الحرة تعمل بقوة (اليد الخفية) التي تقود رجال الأعمال المبتكرين لمحاولة تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح مؤسساتهم، تلك المصالح التي لا يمكن أن تحقق إلا بتقديم خدمات أفضل للعملاء وإنتاج سلع أكثر جودة، مما يؤدي إلى المنافسة القوية وخلق سوق حرة داخل منظمته، أكفأ الوسائل لخدمة المنظمة ككل.

السوق الداخلية الحرة

التي تنشأ داخل الشركة بفعل اليد الخفية تكون سهلة القياد. أطلق العنان للموظفين لشراء احتياجاتهم من الموردين، ودع العملاء يختارون المشاريع التي يتعاملون معها داخل منظمتك، وعندما تتحول الشركة إلى مجموعة من مراكز الربح والتكلفة المتنافسة داخليا، فإنها تصبح منظمة افتراضية ، تقود الجميع، لا لكي يؤمروا فيطاعوا، بل لكي يتصرفوا بحرية مطلقة في كل مشروع على حدة، وطبقا لما تمليه عليهم أهدافهم المحددة، سواء كانت أهدافا قصيرة المدى للمشروع الداخلي، أو أهدافا استراتيجية للمنظمة ككل.

لكي ندرك فعالية اليد الخفية التي تعمل تلقائيا في أي منظمة تتمتع بسوق داخلية حرة، تخيل مثلا مستقبل منظمة الدول الاشتراكية المنهارة، لو أن الإدارة المركزية المتسلطة لجأت لإعادة الهيكلة المرحلية لأسواقها. كان بإمكان تلك القيادات أن تطلب من القيادات الحزبية الإقليمية أن تخاطر بإنشاء مشاريع جديدة، وأن تعطي المديرين الإقليميين في الوزارات، الحرية في تحفيز وتمكين موظفيهم. للتخلص من البيروقراطية، كان على القادة الإقليميين أن يسمحوا لرجال الأعمال بالتنافس الشريف مع المشروعات الكبيرة التي يملكها القطاع العام الحكومي، حتى تنشأ اليد الخفية وتبدأ عملها باتجاه الابتكار والتجديد.

هذا التفكير يمكن أن يطبق أيضا داخل الشركات البيروقراطية الكبيرة. فما على القادة الجدد إلا أن يسمحوا لفرق العمل الحرة بالتنافس مع الإدارات الوظيفية الرسمية. تدريب المديرين على تمكين الموظفين ليس كافيا. إذ لابد من بث روح الابتكار بهدف اختراق الحواجز القائمة، وإيجاد

أنت قائد فعال إذا..

*كنت لا تبدأ عملك بسؤال: "ماذا أريد" بل بسؤال:"ما الذي يجب عمله؟.

* ثم تسأل نفسك: "ماذا تستطيع ماذا علي أن أفعل لأقدم شيئا معتبرا وأصنع الفرق؟.

*ثم تواصل طرح أسئلة من قبيل:" ما هي رسالة وأهداف الشركة؟." "وما الذي يرفع الأداء و يحقق النتائج؟.

*وإذا كنت تقدر الاختلاف بين الناس، وتثمن التفاوت في قدراتهم، ولا تطلب من كل من يعمل معك أن يكون نسخة مكررة منك. ولا تتوقف أبدا لتسأل : هل أحب أو أكره هذا الشخص أو ذاك؟. وتكون أكثر فعالية إذا لم تتسامح مع العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ومع الذين لا يحترمون القيم، ولا يلتزمون بالأنظمة.

*وإذا كنت لا تخاف من زملائك الأقوياء، بل ترعاهم وتشجعهم وترفعهم لترتفع معهم.

* وإذا كنت تنظر كل صباح إلى صورتك في المرآة، لتتأكد من أن الشخص الذي يقابلك هو نفس الشخص الذي تريد أن تكونه، وتحترمه وتؤمن بمبادئه.

كل هذه الأسئلة والقناعات، ستمنعك من أداء الأعمال التي تجلب لك الشعبية والحب المزيف، على حساب الأعمال الصحيحة. وستحول بينك وبين صغائر الأمور، واللف والدوران واستجداء المكانة المؤقتة، على حساب العظمة الحقة وراحة الضمير.

نظام فعال للتغذية المرتدة يفرز الغث من السمين، ويبين أي المشروعات أكثر فعالية.

قائد المستقبل

بينما يتشابه المديرون بشكل وبآخر، فإن القائد ينزع إلى أن يكون نمطا بذاته، له فلسفته في الإدارة ومكوناته المتميزة. ولا توجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدي إلى تكوين الشخصية القيادية. إلا أن هناك معالم يمكن الاتفاق حولها يجب أن تتوافر فيها:

القائد لا ينتظر: يملؤه إحساس دائم بالإلحاح وأهمية السرعة في البدء والإنجاز، ثم البدء من جديد. لا ينتظر الأوامر لكي يبدأ أو يتوقف. وكلما زاد إحساسه بأهمية العمل، كلما زادت سرعته في إنجازه. وهو يستغل الانتصارات الصغيرة ليؤكد للجميع أن الانتصارات الكبيرة قادمة.

القائد موقف: يعجب الناس بالقائد صاحب المواقف الثابتة ويتبعونه طائعين. ولا يثقون بمن يغير موقفه حسب الموضة السائدة: "إذا الريح مالت مال حيث تميل".

القائد شامخ: يضع رأسه في السحاب وأقدامه في التراب. يرى العالم من فوق ويحدد اتجاه المستقبل، ويبقى ملامسا للواقع ولا ينفصل عن بيئته وعن ضمير مجتمعه.

القائد جامع: يوحد مواقف الآخرين ويؤلف بينهم. فهو يجمع ولا يفرق، يوحد ولا يشتت، يربط ولا يفكك، يصل ولا يقطع. وهو ليس (عامل سنترال) تمر من خلاله كل الأوامر والتوجيهات، وليس شرطي مرور يعطي كل الإشارات. بل هو مهندس فنان، يرسم الطريق الصحيح ليسير فوقه الجميع دون زحام أو صدام.

القائد منتمي: فهو كالشجرة إذا انتزعت من تربتها فقدت خصوبتها. إنه يفكر عالميا ويتصرف محليا. وعندما يدرك انه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات، حتى لو أرادت، يضرب المثل في العطاء الاجتماعي. وهو عندما يكبر، قد يبتعد مؤقتا عن أسرته أو بلده، ولكن لا يفعل ذلك إلا لأنه سيكون أكثر عطاءا في مكانه الجديد، ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلي.

القائد متفرد: فهو لا يسير مع القطيع دون أن يسأل: لماذا؟. إذا كان محاميا فهو لا يصر على أن يكسب دائما. وعندما يكسب ليس من الضروري أن يخسر الآخرون. فهو يبحث عن العدل قبل أن يبحث عن النصر. وإذا كان مديرا، لا يبحث عن الربح على حساب المبادئ، فهو - مثلا - يتحدى العرف السائد بأن إرضاء كل العملاء هو المبدأ المطلق الذي لا يحيد عنه، ويسعى إلى إرضاء العملاء و الموردين والمستثمرين، وإرضاء ضميره قبلهم جميعا.

القائد تابع: ليس من الضروري أن يقود من الأمام. فهو يتقدم إذا كان الخطر في الأمام. ويتأخر ليدفع الناس من الخلف إذا جاء الخطر من الوراء. ويوجه من الأطراف ليعوض ضعف الميمنة والميسرة. ويختفي وسط الجموع تاركا الساحة لذوي الخبرة والكفاءة.

القائد متوازن الطموح: هذه الصفة تعني القدرة على كبح الطموح الشخصي، أو كما قال أحد كباء القادة في عالم الأعمال موجها حديثه لأعضاء مجالس الإدارة: "لا تضعوا السلطة في يد من لا يستطيعون أن يعيشوا بدونها، مثل هؤلاء مثل هؤلاء لا يسعون إلا لما تأتي به السلطة من أبهة".

القائد حساس: الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحا من ناحية، دون أن يغطي طموحه على طموح على طموح الآخرين، وبين أن يكون صبورا وهادئا دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بإلحاح العمل وقيمة الوقت، وبين أن يكون حاضرا ومتاحا لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحي بأنه كل شيء وأن العمل لن يتم بدونه.

لم يمت كثير من الجنرالات

يتسبب المديرون في فشل منظماتهم لأنهم يتكلمون أكثر مما يفعلون، ويدفعهم الخوف إلى تكبيل الموظفين ومنعهم من المخاطرة. كان (توماس واطسون) رئيس (آي.بي.إم) الأسبق قائدا فعالا لأنه أدرك المعنى الحقيقي للمخاطرة. ففي اجتماع لمناقشة تحديات النافسة التي تواجهها الشركة قال:"مشكلتنا الحقيقية أنه ليس بيننا عدد كبير من العاملين يجرءون على ارتكاب الأخطاء". ويروي (بيتر دركر) فيلسوف الإدارة المعاصر أن مدرس التاريخ الذي علمه في المدرسة الثانوية كلف طلاب صفه بقراءة عدة كتب عن الحرب العالمية الأولى. وكان المدرس قد خاض غمار الحرب وجرح فيها. وعندما بدأ الطلاب مناقشة الكتب، أشار أحدهم إلى أن كل الكتب تؤكد على عدم كفاءة القيادات التي خاضت الحرب. فما كان من المعلم إلا أن صرخ قائلا: "أتدرى لماذا؟ لأنه لم يقتل عدد كاف من الجنرالات في تلك الحرب. لقد مكثوا في الصفوف الخلفية، وتركونا نقاتل ونموت."

القادة الحقيقيون يعملون ولا يخطبون. فبينما يفوضون الكثير من المهام للموظفين، فلا يفوضون الأعمال التي لا يستطيع الآخرون أداءها بنفس كفاءتهم، لا يفوضون المخاطر لأتباعهم، ولا يفوضون ما يصنع الفرق في الأداء، وما يمكن أن يتحول إلى مضرب الأمثال، وما سيخلد ذكراهم إلى الأبد.

الرؤية

القادة هم أكثر الناس اهتماما بالنتائج، ولا يمكن للقائد أن يحقق ما يريده إلا إذا حول رؤيته إلى عمل، وحول العمل إلى أداء فعال. أولا

تأتي الرؤية، ثم تترجم الرؤية إلى واقع. هذه الترجمة توجد الثقة بين القائد والأتباع، ومع الثقة تتولد القوة والإيمان بإمكانية قهر المستحيل. لكن الرؤية قد تصطدم بمعوقات يفرضها التنظيم الإداري في المؤسسة، ولكي تؤتي القيادة الملهمة ثمارها، لابد أن تبنى المنظومات التي تعينها وتحطم الحواجز التي تعوقها.

النوايا الاستراتيجية Strategic Intent والرؤية Vision والرسالة Mission والهدف Goal مصطلحات نقرأها كل يوم في كتب عن الإدارة. وهي تعبر عن معان متشابهة ولا مانع أبدا من استخدامها بالتبادل. المهم أن تكون الرؤية متوائمة مع قدرة المؤسسة على تحقيقها، وأن تصل للجميع بوضوح.

توصيل فحوى الرسالة يتطلب من القائد صبرا واحتمالا، عليه أن يتحدث إلى الجميع، لاسيما أولئك الذين لا ينالون إعجابه. يبدأ بهدف افتراضي، ثم بإصلاح المنظومات والمناخ السائد ثم إعادة صياغة الهدف على أساس الواقع الجديد. وفي هذا السبيل قد ينفق ستة شهور في المحادثة والإنصات لـ ١٠% من العاملين في الشركة، ولكل من تسنح لـه الفرصة بلقائه. بهذه الوسيلة يستطيع القائد أن يأخذ ويعطي. فهو يصغي بأذنيه، وينقل رؤيته إلى الناس بلسانه، ويرى بعينه، ويحس بقلبه ويرضي ضميره. نقل الرؤية غير فرض الرؤية والتوصيل غير التلقين. إملاء الرؤية والأهداف على الآخرين تخلق المعارضة وربما المقاومة. الأسلوب الخطابي يؤدي إلى الإثارة المؤقتة ويتلاشى تأثيره. لابد إذا من استخدام جميع القنوات الفعالة. الاجتماعات الهادئة، والتقارير المنتظمة والنشرات الدورية، والشعارات الإدارية المعبرة عن ثقافة المنظمة، وحتى الرسومات الكاريكاتورية التي تخاطب العقل والقلب معا.

مناخ الثقة والتمكين

الثقة هي أقوى رابطة تجمع بين القائد وأتباعه، وهي لا تشتري ولكنها تغرس. وهي التي تأتي بالعملاء وتحقق المبيعات والأرباح وتخفض التكاليف. **(راجع خلاصة كتاب" الثقة " عدد ٧٦ ـ فبراير ٩٦).**

ما الذي يجعل للناس يثقون بالقائد؟ ربما شخصيته أو

القائد والصندوق

تتكون كل منظمة من مجموعة من الصناديق تعكس تنظيمها الإداري. يجلس القائد داخل الصندوق الكبير ويراقب الصناديق الأخرى، والتي تمثل الأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية والقيم التي تحدد الخطوط العريضة لأداء كل العاملين.

تختلف الصناديق شكلا وحجما ونوعا. هناك صناديق صلبة وصناديق مرنة وصناديق بين بين. ومن السهل انتقاد الشركات ذات الصناديق الصلبة، على اعتبار أنها غير مرنة وتعيق الابتكار. لكن الصناديق ضرورة ملحة في المنظمات الكبيرة التي تحكمها قوانين صارمة لحماية حقوق المساهمين والمستهلكين. وهي تسهل إدارة الشركات الدولية ذات الإدارة غير المركزية. وهو يوحد اتجاهات العاملين ويبسط الإجراءات ويساعد على التوقع وتحديد الأهداف.

أكبر نقد يوجه للصناديق هو أنها مريحة، وحين يعتاد عليها الموظفون ترتسم فورا على جدرانها ملامح الروتين والبيروقراطية وتكرار نفس العمل بنفس الطريقة إلى الأبد. والمشكلة الأولى هنا ليست إدخال الناس في الصناديق بل إخراجهم منها. والمشكلة الثانية أن المدير داخل الصندوق لا يعرف مدى مرونته لأنه لا يستطيع أن يلمسه من الخارج، ومن ثم فهو لا يدرك المساحة الحقيقية المتاحة له للتحرك داخل الصندوق. وعندما يشكون، سيقال له بأن الصندوق مرن وبإمكانه أن يدفع جدرانه إلى الخارج ويوسعه بالقدر الكافي. لكن القدر الكافي مسألة فيها خلاف.

قائد المستقبل يوجد في شركته نوعين من الصناديق. صناديق ثابتة تتعلق بالقيم ومقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة الأم. وصناديق متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والمنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير. يقول (دانا ميد) رئيس شركة تينيكو العملاقة: "يتهمنا الناس بأن ضوء الخطر الأحمر مضاء في الشركة على الدوام، ويسألوننا: متى تعود الأمور إلى الوضع الطبيعي؟ فنقول: هذا هو الوضع، وعلى الجميع أن يبقوا مشدودين طوال الوقت. هناك من يتمنى أن تعود أيام الراحة والطمأنينة والأداء المتوسط. لكن للأسف لا يمكننا إطفاء الضوء الأحمر ونبقى قادرين على المنافسة."

ولكي يرى العاملون الضوء الأحمر.. لابد من فتح الصناديق أو تكسيرها أو تحريكها. حتى الصناديق الثابتة التي يستحيل تحريكها .. يجب أن تكون شفافة فيرى الجميع ما في داخلها، ويرى من بداخلها ما في خارجها.

قدرته على إسقاط هذه الشخصية على غيره من الناس والإحساس بمشاعرهم وربما وضوح "الرؤية". هذه بكل تأكيد عوامل مؤثرة، إلا أن كثيرين من القادة حققوا قدرا كبيرا من النجاح دون أن يكون لديهم قدر ملموس من هذه أو تلك. قد يرى بعضنا أن هذا غير مقنع، ولكن هذه هي الحقيقة الكبرى. ثقة الناس في القائد ليست إلا انعكاسا لثقته فيهم، إنه مجرد شعور وحب متبادل. ثقة الناس فيك هي تعبير عن نجاحك وهي إحدى أهم نتائج " التمكين ". وهذا هو ما يسمى بالتبادل المثمر للطاقة.

اكتساب الثقة تعبير شائع. وهو تعبير دقيق، فالثقة يجب أن تكتسب، ولهذا السبب تعتبر القيادة صناعة، ويمكن إعادة اختراعها. اكتساب الثقة ينتج عن الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى جانبهم لا في مواجهتهم. ويعتبر هذا الاهتمام أساسا راسخا في بناء الثقة والاحتفاظ بها، سواء في دنيا الأعمال أو في الحياة بصفة عامة.

الاهتمام والصدق والصراحة من أهم الأسس التي يقوم عليها التمكين في المؤسسة. التمكين يدفع الأفراد لأن يبذلوا كل طاقاتهم من أجل التغيير لأنهم يتصرفون كشركاء في تغيير المؤسسة. وعندما يحسون بأهمية الدور فإنهم يدركون أهمية التعلم والكفاءة. وفي مقدور القائد أن

قيم نفسك: اختبار ذاتي للقيادة

على ضوء الرؤية المتكاملة لشخصية قائد المستقبل، يمكنك تقييم نفسك لتتعرف على نقاط قوتك ونقاط ضعفك، ولتحدد هل أنت قائد أم مدير؟. وإذا كنت تجمع صفات وأفعال المدير والقائد في نفس الوقت، فإلى أيهما أنت أقرب؟. هذه مجموعة من الأسئلة التي يمكنك من خلال الإجابة عليها، تحديد مستقبلك الإداري والاقتصادي، بغض النظر عن موقعك الحالي في السلم القيادي أو الإداري، وبغض النظر عن انتمائك للإدارة الحكومية أو لعالم الأعمال:

١- من أنت؟ وماذا تريد أن تكون؟ وإلى أين تريد لأهدافك أن تمضي؟

٢- اعط نفسك درجة من خمسة من حيث: الطموح - الخبرة - النزاهة - الرؤية - الفعالية.

٣- تقوم الشخصية القيادية على: الخبرة والقيم المتوافقة مع التصرفات والأفعال. قم بإعداد قائمة بالقيم التي ترى أنك تؤمن بها أعط نفسك درجة تدل على مدى توافق أفعالك وأقوالك مع قيمك، وما تخلقه هذه التصرفات من انطباع لدى الآخرين.

٤- القيادة - مثل الجمال - تأتي في صورة مختلفة. ولكن لها خواص مشتركة، مهنا الذكاء والمرح والرعاية والإنصاف والحسم. أضف ما تراه لهذه الخواص، وبعبارة أخرى: ضع تصورا للقائد الفعال كما تراه.

٥- في حياة كل قائد شخص يطمئن إليه ويبوح له بأسراره. هل لديك مثل هذا الشخص؟ وهل تثق فيه؟.

٦- ما هي الرؤية التي حددتها لمؤسستك وكيف ستسعى لتحقيقها.؟

٧- ثقة الناس بك لا تأتي بالأوامر والشدة، بل تكتسب بالكفاءة والانسجام والتوافق ورعاية الآخرين. اعط نفسك درجة في خمس درجات في النواحي السابقة.

٨- ما هي رؤيتك لقدرتك على الإنصات الفعال؟.

٩- ما هي مقاييسك في إسناد الأمور للآخرين؟

١٠- ما هي أكبر أزمة مررت بها؟ وما تقييمك لسلوكك في مواجهتها؟

١١- إما أن يكون متميزا في تخصصه، أو مثقفا يعرف شيئا قليلا عن كل شئ، أو متخصصا ومثقفا في نفس الوقت. في أي جانب تضع نفسك الآن؟ وكيف يمكنك التحول من جانب إلى آخر.؟

١٢- ما هي أكبر الأخطاء التي ارتكبتها؟ وهل استطعت الاعتراف بها؟ وماذا فعلت بمرءوسيك الذين اهدوا إليك بعض عيوبك؟

١٣- هل تسارع إلى إلقاء اللوم على الآخرين؟ كل الناس – حتى الشجعان – يفعلون ذلك، فهل هي عادة متأصلة في سلوكك.؟

١٤- هل تحس بالسأم أو الرغبة في ترك مركزك إلى مركز آخر؟

١٥- راجع الاستقصاء من أوله إلى آخره وضع خطة لتطويره وتكراره محددا موعدا لذلك.

يحقق التمكين بان يتوقع من الناس أكثر مما يظن ومما يظنون أنهم قادرون على تحقيقه، وهذا يجعلهم يشاركونه نفس هذا الاعتقاد.

في سنة ١٩٨٤ أقيمت دورة الألعاب الأولمبية في لوس أنجلوس، وهي سنة انتخابات الرئاسة وانعقاد مؤتمر الحزب الديمقراطي في نفس المدينة. تولت شركة (باسفيك بل) إدارة اتصالات هذه الأحداث الكبيرة. شكلت الشركة فرقين يضمان كل العاملين في الشركة وأعطت لكل منهما سلطات كاملة في الإنفاق وتحقيق الأرباح، وكانت النتائج مذهلة. إذ انطلق العاملون بكل مستوياتهم يحدوهم هدف واحد هو: كفاءة التشغيل. وهذا يعني بمفهوم الشركة: تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. وقد اقتصر دور القيادة هنا على التمكين وتوفير الموارد والثقة بالعاملين، والتمتع بمشاهدة الألعاب الأولمبية أيضا.

في كتابه الآخر (استراتيجيات القيادة) يورد "وارين بينيس" أحد مؤلفي هذا الكتاب، أمثلة لتسعين قائدا في دنيا الأعمال، أربعة منهم أوردتهم مجلة فورتشين " بين اكثر عشرة قادة قسوة وصرامة ونجاحا، ومنهم رئيس شركة (انتل). ورغم صرامتهم كانوا جميعا موضع ثقة من يتعاملون معهم، وذلك ناتج عن التطابق التام بين أقوالهم وأفعالهم، بمعنى أن مشاعرهم وتصرفاتهم تتفق مع أهدافهم وأهداف منظماتهم.

قيادة التغيير

يروي روبرت تاونسند إحدى تجاربه القيادية عندما كان رئيسا لشركة أفيس AVIS لتأجير السيارات واستطاع أن ينقذ الشركة من الإفلاس ويصعد بها إلى قمة النجاح. ذات يوم جاء لزيارته (اللورد كارمدجون) مدير فرع الشركة في بريطانيا، وهذا اسمه المستعار طبعا. عندما وصل المدير البريطاني إلى مقر الشركة اتصلت سكرتيرة (تاونسند) به قائلة بدون رسميات: "بوب" لقد وصل اللورد. كان (تاونسند) يرتدي نفس السترة الحمراء القصيرة التي يلبسها عمال الشركة في مواقع العمل. استقبل (تاونسند) مرؤسه أو ضيفه، وتشعب بهما الحديث إلى تفاصيل كثيرة لا يعرفها (تاونسند) جيدا. فاستدعى على الفور مديره المالي ليجيب على تساؤلات اللورد. وعندما احتاج (تاونسند) إلى تقرير طلبه الضيف، خرج من مكتبه وأحضره بنفسه. وهنا بدأ اللورد يشك في أن هذا الرجل البسيط هو بالفعل القائد (تاونسند) الذي قرأ وسمع عنه الكثير.

ويؤكد (تاونسند) أن الرئيس الجديد لشركة (آي.بي.ام) يرتدي أيضا ملابس غير رسمية داخل مقر الشركة الفاخر الذي يسمونه "قصر الكريستال". ويرى أن تغيير القائد لسلوكه قد يكون انجح وسيلة لتوصيل فكرة التغيير للجميع. لقد انتهت صورة المدير الخطير ذي الأبواب المغلقة والمواعيد المحكمة التي تمتد لشهور قادمة وأصبح القائد الكفء يفاجئ العاملين فيرونه واقفا بينهم مرتديا نفس الزي الموحد الذي يستخدمونه.

إدارة الأزمات

عانت شركة (فولكس فاجون) عام ١٩٩٣ من أزمة خطيرة. انخفضت أربحاها ثلاثة أرباع مليار دولار، وكان قد التحق بها أحد خبراء (جنرال موتورز) اتهمته شركته الأولى بنقل أسرارها إلى (فولكس فاجون). اتخذ رئيسها موقفا شجاعا فقرر أولا أن يحافظ على الأسعار العالية التي تدعها الشركة لمورديها، والاستغناء عن نسبة ضئيلة من العمالة وأدخل تعديلات جوهرية على عملية الإنتاج، ووقف مدافعا عن رجلها لجديد القادم من جنرال موتورز واتهمها بأنها تريد تضليل حاملي الأسهم والإساءة لمنافسيها. قاد هذا الرئيس الأزمة بثبات وصبر وحقق للشركة زيادة في الأرباح قدرها ٤٠ مليون دولار في السنة التالية.

معادن القادة الحقيقيين تظهر في الأزمات. خلال الأزمة يتغير سلوك القائد، فبعد أن كان يصب اهتمامه على الصورة الكلية والنتائج والأهداف الاستراتيجية، يبدأ في التدخل في التفاصيل، ويحول ذاكرته إلى بنك معلومات، ليمسك بكافة الخيوط ويحاول معرفة نقاط التشابك ليلم بكافة الأسباب التي أدت إلى الأزمة. في هذه المرحلة يقترب من كل العاملين داخل المؤسسة ويعيد رسم خريطة علاقاته مع الموردين والعملاء. وعلى عكس المتوقع، فإن الأزمات لا تدار مزيد من الهيمنة والرقابة.

هناك شركات طحنتها الأزمات وأخرجتها من السوق، وهناك شركات واجهت الأزمات بثقة وصبر وحولتها إلى فرص للتغيير الجذري. فالأزمة اختبار دقيق لرؤية القائد، والقائد لاذي يتخطى الأزمات بثبات يؤكد صدق رؤيته. وكقاعدة عامة، فإن المنظمات التي اجتازت الأزمات بنجاح كانت بطبيعتها مستعدة لذلك. فهي شركات ديموقراطية تمارس التمكين، كونه الأسلوب الوحيد لاستثمار طاقات كل العاملين، بحيث تستفيد الشركة من القادة ذوي الرؤية الشاملة والثقافة الموسوعية، ومن خبرات المتخصصين ذوي المهارات التقنية والمعرفة العلمية.

إدارة الأخطاء

يرتكب القائد خطأ فادحا عندما يتملكه

التمكين

Empowerment

"التمكين" من أكثر مصطلحات الإدارة استخداما في التسعينيات. ويعني تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقيهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم. أي أن القائد يمكن العاملين من عملهم من مستقبلهم. فكلمة "تمكين" تدل على المعنى لغويا و اصطلاحيا.

الخوف من ارتكاب الأخطاء. وتتفاقم أخطاؤه إذا لم يتعلم منها. فكم خلال الفشل والمجازفة بالفشل، يتسنى للإنسان أن يستخدم نتائج التجربة التي اجتازها والمعلومات التي اكتسبها، والتي لا تنمحي من ذاكرته أبدا، وبذلك تواتيه الفرصة لتحقيق نجاحات مرموقة. ومن واجب القائد أن يعلم أتباعه أهمية ارتكاب الأخطاء، فمهما كانت الأخطاء كبيرة، فإن الخوف منها يعني التوقف عن العمل، والتردد في اتخاذ القرارات وتجميد دورة الإنتاج وانتظار أخطاء المنافسين التي لا نعلم بها إلا بعد فوات الأوان.

مشكلة الأخطاء هي أن القيادات الإدارية لا تدركها إلا بعد وقت طويل، ولكن ليس كما يقال "عد فوات الأوان". فمهما تأخر إدراك القائد لخطئه أو لأخطاء مرءوسيه فإن فرصة تصحيح الخطأ تبقى كبيرة. بل إن بعض الأخطاء مثل الكنوز، كلما تقادمت زادت قيمتها. الاستفادة من الخطأ تبدأ بالاعتراف به، ثم تقبل العواقب وتحمل المسئولية والتعامل معه بروح المرح والتفاؤل، ثم تحويل الخطأ إلى تجربة تعليمية. إنكار الخطأ والخوف من نتائجه يحرم المنظمة من" العفوية " التي كثيرا ما جاءت بأفكار لامعة ورائعة.

أعظم الشركات العالمية ارتكبت أخطاء كبيرة. شركة (بيرييه) التي طرحت زجاجات مياهها المعدنية وهي ملوثة، و(أميريكان أكسبريس) التي تعاقدت على بيع خزانات الزيت مليئة بالهواء بدلا من الزيت. وشركة (كوكاكولا) التي غيرت مذاق مشروبها وتصميم العبوات ثم تراجعت. وشركة (آي.بي.ام) التي كشفت أسرار حاسباتها الشخصية وجعلتها مشاعا ثم ندمت. كل الشركات السابقة أخطأت واعترفت بأخطائها.. وتعلمت منها.. وما زالت شركات عظيمة.

وهناك قادة ذاهبون في إدارتهم للأخطاء إلى أبعد من ذلك. شركة(ثري إم) تفتخر بشعارها المعلن: "نحن نتحمل أخطاء الآخرين" وتخصص ٢٥% من مبيعاتها لتجريب منتجات جديدة تنتجها معاملها العملاقة. ولديها صندوق مخصص للبرامج الطليعية التي تنصب على ابتكارات تبدو غريبة، وتجرى في مركز يسمى "كوكاـمامي" للدلالة على كونه مجالا لتشجيع الأفكار المجنونة.

القائد الجديد

القادة هم الذين يصنعون القادة.

فالقيادة صناعة محلية تنبت في أروقة الشركات وفي المكاتب الخلفية وميدان العمل. كان جورج سكالي رئيس شركة (آبل كمبيوتر) ينقطع عن العمل لمدد تصل إلى ثلاثة شهور تاركا لمساعديه تسيير دفة الأمور. كذلك كان يفعل (كن أولسن) رئيس شركة (ديجيتال) الذي تعود أن يذهب في رحلات بحرية مصطحبا أصدقاءه الشخصيين الذين لا تربطهم أية صلة بعمله. لكن كثيرا من القادة تقاعدوا ثم اضطروا للعودة للعمل بسبب فشل خلفائهم في تحقيق النجاح الذي كانوا يأملونه.

فما هي أسباب فشل هؤلاء الخلفاء ومن هو المسئول عنه؟

عندما يختار القائد خليفته، فهو إما أن يبحث عن شخص على شاكلته، تتوفر فيه نفس الصفات التي كانت سببا في نجاحه. وإما أ، يختار شخصا يختلف عنه تماما بهدف تغذية المنظمة بدم جديد. هناك قادة يختاروهن من داخل المنظمة بحثا عن الخبرة والفهم المتكامل لثقافة الشركة وأسواقها. وهناك من يختارون من خارج المنظمة ومن صناعات وثقافات مختلفة، أيضا بهدف تزويد المنظمة برؤية جديدة وبدماء جديدة.

من الصعب المفاضلة بين طريقتي الاختيار هاتين. فليست هناك قواعد ثابتة يمكن تطبيقها في جميع المنظمات. في الشركات العملاقة يفضل اختيار القادة من خارج المنظمة لاستقطاب خبرات فريدة وحقن الشركة بدماء جديدة، لاسيما إذا نتج التغيير عن فشل القيادة السابقة. كما أن هذه الشركات تكون مليئة بالخبرات التقنية والإدارية في المستويات التنظيمية، وهي خبرات ضرورية لدعم ومساندة القائد الجديد.

أما في الشركات المتوسطة والصغيرة، فإن القائد يجب أن يكون مديرا وخبيرا وملهما في نفس الوقت، وكذلك يكون مساعدوه، مما يعني أن الاختيار من داخل المنظمة يكون أكثر فائدة، لا سيما إذا كان القائد السابق قد ربى جيلا من المساعدين المؤهلين للقيادة. ويمكن أيضا استقدام دم جديد من الخارج بشرط أن يكون من نفس الصناعة وذا خلفية علمية وثقافية ملائمة. ويمكن العثور على مثل هذا القائد في الشركات المنافسة أو التي كانت منافسة.

إذا أخذنا في الاعتبار كل المتغيرات السابقة، والمتغيرات العالمية والتكنولوجية والنظام العالمي الجديد، وسيطرة الاقتصاد على السياسة وزوال القومية بين الأسواق والمجتمعات وإعادة اختراع القيادة ونهاية عصر القطاع العام، وتفوق الموارد البشرية والعلمية واقتصاد المعرفة والمعلومات SOFT KNOWLEDGE على الموارد الطبيعية ورأس المال؛ يمكننا وضع تصور للأسلوب الذي تتم فيه إعادة اختراع القائد الجديد. هذا القائد الذي يمكنه أن يتخطى أعتاب القرن القادم بثقة واقتدار. لا نتحدث هنا عن المواصفات الشخصية، التي تم تناولها من أوجه متعددة عبر الصفحات السابقة، بل نعني طرق صناعة القائد الجديد وتطويره من خلال التنمية البشرية وبرامج التطوير والمعرفة، ومن خلال اعادة التشكيل لنفسه عبر المراحل الخمس التالية:

أولا: القائد المدير

القائد يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفوف الوسطى، ثم يجلس في الصف الأمامي قبل أن يجلس على المنصة. في مرحلة الإدارة يركز القائد على التفاصيل، ويتعلم أداء كل الأعمال بطريقة صحيحة، فيحاول اختيار أفضل العاملين ويقلل التكاليف ويعمل على زيادة المبيعات. فهو يسير العمل بأفضل طريقة ممكنة، ويقلد المديرين الناجحين،

ويحافظ على نجاح من سبقوه.

ثانيا: القائد الطبيب

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالتشخيص وحل المشكلات. يحلل المشكلات، ويحدد الأهداف، ويفاضل بين البدائل ويختار أفضل الحلول ويصف أنجع دواء، ويراقب تطور الحالة. لكنه في كل هذا لا يعمل وحده. نجد إلى جانبه الممرضة (المساعد الأول) والجراح (الخبير الاستشاري) وأخصائي الأشعة وأخصائي المختبر. أي أنه يعمل ضمن فريق ويعتبر المريض جزءا من هذا الفريق.

ثالثا: القائد المطور

لا يكتفي القائد هنا بوصف العلاج واستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة. بل يعتمد على البحث والتطوير، البحث العلمي والبحث عن أدوات عمل أفضل ومساعدين أفضل وفرص أفضل، ويقوم بتطوير أجهزة وأساليب علم مبتكرة لم يفكر فيها أحد قبله. وفي هذه المرحلة يقل إصرار القائد على أداء العمل بنفسه، ويزيد اعتماده على المساعدين. فهم يطورون ويبحثون ويحلون المشكلات، ولكن تبقى له الكلمة الفاصلة، فهو الناصح الموجه ذو الرأي والقرار الأخير.

رابعا: القائد الخفي

في هذه المرحلة يفوض القائد أمور العمل كلية لمساعديه. ويلعب هو دور المفوض الذي يمكن الآخرين من من أداء كل شيء، ويباشر هو عملية تقييم النتائج والمراقبة عن بعد. وكلما احتاج أحد لمساعدته يتقدم بناء على طلب المرؤوسين ولا يحشر أنفه في التفاصيل الصغيرة أبدا. بل يرفض في كثير من الأحيان التدخل رغم استغاثة مساعديه بل يتركهم يواجهون مصيرهم بأنفسهم ليتدخل في الأوقات الحرجة، عندما يعجز كل من حوله عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير.

خامسا: القائد المتسامي

في هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلي القمة ويدخل القلوب. فيكون قائدا فعليا وروحيا، ويتحول من رئيس إلى رمز. فهو موجود وغير موجود. موجود في مكتبه وفي كل مكان. في خطوط الإنتاج وقلوب العاملين. موجود في رؤية مساعديه وأهداف محبيه وعلى رفوف المحلات التجارية وفي إعلانات شركته وصورته الذهنية لدى العملاء، وفي ملفات ودراسات منافسيه. وهو أيضا يتسامى عن كل شيء، حتى عن القيادة، ويكون مستعدا للتخلي وإفساح الطريق للقائد الجديد. وعندما يجلس(بضم الياء) زميله الجديد مكانه، يعود أدراجه ويهبط السلم الذي صعده عليه بهدوء.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Reinventing Leadership.

Author: Warren Bennis & Robert Townsend.

Publisher: William Morrow.

Pages: 187.

ISBN: 0-688-12670-7.

Date: 1995.